

POLITECHNIKA CZĘSTOCHOWSKA

**Tomasz Szczepanik**

**Natalia Sobala**

# **Zarządzanie ryzykiem w systemach logistycznych**

Monografia



Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej

Częstochowa 2021

## **Recenzent**

Dr hab. Marzena Frankowska prof. US

## **Redakcja**

Joanna Jasińska

## **Redakcja techniczna**

Marcin Pilarski

## **Projekt okładki**

Dorota Boratyńska

**ISBN 978-83-7193-797-2**

**e-ISBN 978-83-7193-798-9**

© Copyright by Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej  
Częstochowa 2021

---

Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, 42-202 Częstochowa, al. Armii Krajowej 36 B  
redakcja tel.: 34 325 04 80, dystrybucja tel.: 34 325 03 93  
e-mail: [wydawnictwo@pcz.pl](mailto:wydawnictwo@pcz.pl), [www.wydawnictwo.pcz.pl](http://www.wydawnictwo.pcz.pl)

# Wstęp

Ryzyko towarzyszy ludzkości od początków istnienia, wciąż natomiast jest niezgłębionym obszarem badawczym determinującym w tak dużym stopniu funkcjonowanie przedsiębiorstw. Termin „ryzyko” w języku potocznym jest często używany i rozumiany, jednakże zagłębienie się w znaczenie tego terminu powoduje pewne niejasności i błędy w definiowaniu. Przyczyny tego zjawiska wynikają ze zmiennej natury ryzyka, konieczności postrzegania go w określonym kontekście oraz rodowodu kulturowego, w którym termin ten był kształtowany. W podejściu do ryzyka istotne jest precyzyjne rozróżnienie ryzyka jako możliwości wystąpienia zdarzenia niepożądanego, które może nieść ze sobą negatywne skutki, oraz niepewność stosunku do przewidywania zdarzeń w przyszłości. Ukazują się tu cechy zbliżone do tych z podejścia do zarządzania zmianą, w której zauważalny jest lęk, strach przed nieznanym. Ryzyko to nie tylko groźba zaistnienia uszczerbku czy szkody, lecz również w określonych okolicznościach niepewna sytuacja, która może przerodzić się w szansę. Przedsiębiorstwo jest w całości obszarem występowania ryzyka, stąd tak istotne jest zrozumienie terminu „ryzyko”. Ryzyko w systemie logistycznym wynika z braku kompletnych i pewnych informacji oraz przepływu informacji, złożoności zachodzących procesów w poszczególnych podsystemach, czynnika ludzkiego. Jest nierozłącznie związane z procesem decyzyjnym, gdyż brak pewności co do skutków podejmowanych decyzji towarzyszy każdej działalności gospodarczej. Zarządzanie ryzykiem to proces, w ramach którego w sposób zorganizowany rozwiązywane są kwestie łączące się z ryzykiem.

Funkcjonowanie systemów logistycznych opiera się na zapewnieniu niezakłóconego przepływu produktów i usług, pozwalając na sprawną realizację procesów. Zarządzanie ryzykiem zakłóceń ma wykrywać potencjalne źródła zakłóceń i czynniki mogące negatywnie wpływać na działanie i przebieg procesów logistycznych, minimalizować możliwość wystąpienia zakłóceń, a następnie monitorować dopuszczalny poziom ryzyka występujący w systemie logistycznym.

Celem ogólnym monografii jest przedstawienie zarządzania ryzykiem w systemach logistycznych. W obszarze teoretycznym cel stanowi wskazanie miejsca zarządzania ryzykiem w systemie logistycznym, wyróżniając identyfikację ryzyka jako kluczowy element w wykrywaniu ryzyka i zapewnianiu bezpieczeństwa. Celem metodycznym jest modelowanie systemów wsparcia logistycznego dla zapewnienia bezpieczeństwa w systemie logistycznym oraz zaprezentowanie zarządzania ryzykiem w systemie logistycznym jako przykładu implementacji koncepcji organizacji uczącej się i organizacji opartej na wiedzy. W obszarze utylitarnym celem jest przedstawienie czynników ryzyka w poszczególnych podsystemach logistycznych dla rozpoznania potencjalnych zagrożeń i wskazania obszarów newralgicznych praktykom zarządzającym w systemach logistycznych.

W rozdziale pierwszym dokonano próby zdefiniowania terminu „ryzyko” jako czynnika determinującego funkcjonowanie systemów logistycznych. Przedstawiono zarządzanie ryzykiem wyróżniające poszczególne jego etapy. Opisano znaczenie identyfikacji ryzyka jako kluczowego elementu zarządzania ryzykiem. Dokonano podziału ryzyka w działalności organizacji, wymieniając przykłady ryzyka. Drugi rozdział rozpoczyna charakterystyka podejścia procesowego i systemowego w logistyce. Następnie wyszczególniono cele i zadania systemu logistycznego. Przedstawiono także podział systemu logistycznego na podsystemy i opisano ich strukturę. Rozdział trzeci zawiera zidentyfikowane czynniki ryzyka w poszczególnych podsystemach logistycznych. Scharakteryzowano system wsparcia logistycznego oraz przedstawiono opracowane modele systemu wsparcia logistycznego w kwestii zapewnienia bezpieczeństwa w systemie logistycznym. W rozdziale tym opisano zarządzanie ryzykiem w systemie logistycznym przedsiębiorstwa jako przykład implementacji koncepcji organizacji uczącej się i organizacji opartej na wiedzy.